

FICHA DO CONTRADITÓRIO ..

Avaliação da Ação da Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento (SOFID) na Promoção do Desenvolvimento (2007-2014)

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>1. Clarificar a tutela e reforçar a representação acionista: estabilizar e formalizar a tutela;</p> <p>consensualizar as vias de articulação entre a instituição e os atores da cooperação e do crescimento económico; assegurar uma participação mais regular da tutela e do representante do acionista maioritário em momentos-chave como a nomeação do Conselho de Administração ou a aprovação de projetos do InvestimoZ (e subsequente libertação de novas tranches deste Fundo).</p>	<p>Tutela e Acionistas/ SOFID</p>	Aceite	<p>A SOFID vai promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formas de articulação entre a tutela setorial e a tutela financeira, por forma a ajustar os meios financeiros aos objetivos estratégicos; - Reuniões mais frequentes da Comissão Conjunta do InvestimoZ.
<p>2. Assegurar um Conselho de Administração ativo com orientações estratégicas consistentes: a existência de um Conselho de Administração experiente e ativo é</p>		Aceite	<p>Posteriormente à avaliação, foi eleito novo CA e elaborado e aprovado um Plano Estratégico 2017-2019, em articulação com a tutela setorial.</p>

¹ Serviço/Organismo responsável por implementar a recomendação

² Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

³ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>essencial para, entre outras funções, a definição de orientações estratégicas e a promoção das relações com outras instituições, nomeadamente com outros agentes das políticas de crescimento económico e da cooperação. Esta designação deve ser tempestiva, para que se possam definir e implementar as orientações estratégicas em tempo útil.</p>	<p>Tutela e Acionistas/ SOFID</p>		
<p>3. Clarificar o papel do setor privado na prossecução dos objetivos da política da cooperação: esta ação, a assegurar pelo Camões, I.P., permitirá que este conceito possa ser tido em conta e internalizado no modelo de operação da SOFID.</p>	<p>SENEC / Camões I.P.</p>		
<p>4. Reavaliar o âmbito geográfico da SOFID, de forma a adequar estas prioridades aos meios disponíveis. Uma opção poderá passar pela concentração e reforço da capacidade de atuação na CPLP - mercados típicos das empresas portuguesas, bem como das estratégias nacionais na área da economia e da cooperação, e estender a atuação a um leque selecionado de países alinhados com as estratégias nacionais na área da</p>	<p>SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>No novo Plano Estratégico 2017-2019 o enfoque geográfico foi definido como se segue: PALOP África Ocidental Norte de África América Latina Timor Leste Entendemos contudo dever privilegiar</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>economia, onde outras instituições nacionais podem representar um apoio significativo, em particular a AICEP.</p>			<p>dentro destas geografias as de língua portuguesa por forma a beneficiar das óbvias sinergias, não dispensando a limitada capacidade da SOFID.</p>
<p>5. Promover a participação efetiva de parceiros na promoção da oferta da SOFID. Tal pode incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reforçar a ligação com as instituições nacionais presentes nas áreas geográficas prioritárias, nomeadamente as Embaixadas, o Camões, I.P., a AICEP; b) Assegurar reuniões periódicas com detentores de interesse chave para apresentação da organização e promoção da colaboração. Entre outros destaca-se a relevância da AICEP, GPEAR, Câmaras de Comércio e Associações empresariais; c) Passar de protocolos gerais com instituições parceiras para planos operacionais; d) Promover contatos privilegiados com entidades locais dos países beneficiários, tais como agências 	<p>SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>A SOFID tem um plano de ação que envolve um relacionamento com os parceiros locais, o que inclui contactos locais periódicos, missões de prospeção e acompanhamento, formação e outras formas de <i>skills transfer</i>.</p> <p>A SOFID procura aumentar a colaboração com <i>clusters</i> setoriais em Portugal e nos países parceiros, um dos principais canais de transmissão de conhecimentos.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
de captação de investimentos.			
<p>6. Promover a identificação local de potenciais projetos: para além da sua estratégia principal de procurar investidores, a SOFID também poderá atuar no sentido de identificar potenciais projetos – de acordo com a carteira de investimentos e as necessidades identificadas nas áreas geográficas prioritárias, tendo um papel pró-ativo na montagem dos projetos e dos financiamentos.</p> <p>Tal poderá ser realizado em concertação com os representantes da AICEP e do Camões I.P., nos locais onde estes estão presentes.</p>	SOFID	Aceite	<p>Existe um plano de ação para agilizar a prospeção local.</p> <p>A SOFID deve ter contactos regulares com a rede externa do MNE. É também necessário reforçar a interatividade com representantes locais da AICEP e adidos de cooperação e a sua familiarização com a SOFID para promover contactos diretos.</p>
<p>7. Estabelecer uma representação local em Moçambique: em função da prioridade de crescimento, mas também da relevância do mercado face às operações em curso, de forma a apoiar o crescimento do portefólio, a dinamizar o InvestimoZ e a assegurar o acompanhamento das</p>	SOFID	Aceite	<p>Havendo recursos, seria muito importante estabelecer uma representação em Moçambique, com experiência e capacidade para a prospeção e preparação de projetos a financiar (para a SOFID, o Fundo InvestimoZ e o FECOP).</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
operações em curso (SOFID e InvestimoZ).a			
<p>8. Desenvolver e implementar soluções para a cobertura do risco-país e do risco cambial, similares às proporcionadas por outras IFD. Tal poderá incluir a garantia soberana do Estado para o risco-país e a concessão de empréstimos em moeda local cobertos por seguros de proteção cambial.</p>	Tutela / SOFID	Aceite	<p>A SOFID sensibilizou as tutelas para que os riscos da internacionalização correm por conta do Estado, em alguns outros países, e acompanha os mecanismos disponibilizados por organismos como a MIGA e a COSEC.</p> <p>É importante estudar como funcionam os mecanismos de apoio à internacionalização noutros países, para se compreender e compensar a desvantagem competitiva da SOFID e das PME portuguesas.</p>
<p>9. Explorar oportunidades de negócio junto de empresas de maior dimensão: reconhecendo a relevância da prioridade que tem sido dada a projetos de PME, a participação, ainda que pontual, num projeto de maior dimensão com uma grande empresa, pode permitir testar novos modelos de parcerias, incluindo através do acesso a fundos externos predominantemente destinados a operações de maior volume, ao mesmo tempo que poderá contribuir para melhorar a rentabilidade da SOFID, maximizar os impactos (económicos, sociais, ambientais e</p>	SOFID	Aceite	<p>Trabalhar com grandes empresas depende do reforço de recursos financeiros e da oferta de outros serviços como a assessoria financeira e a montagem de operações de cofinanciamento com outras DFI's.</p> <p>O limite prudencial de envolvimento de 25% dos capitais próprios pode duplicar para EUR 5 milhões se se concretizar o aumento de capital previsto.</p> <p>A Capacidade de cofinanciamento com outras DFI's depende da possibilidade de dispor de quadros com experiência direta local na montagem de operações nos</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>em matéria de governação corporativa) e reforçar a visibilidade do financiamento português. Reconhece-se, contudo, que tal depende do reforço dos recursos financeiros disponíveis.</p>			<p>países emergentes.</p>
<p>10. Reforçar a capacidade financeira para ganhar escala: o reforço do capital social da SOFID permitirá apoiar mais projetos, incluindo outras tipologias de intervenção, mas também realizar economias de escala e mobilizar recursos essenciais para o fortalecimento da capacidade técnica interna. Tal poderá envolver:</p> <ol style="list-style-type: none"> Reforçar o capital social da SOFID através dos atuais acionistas; Assegurar a aprovação dos projetos em pipeline do InvestimoZ e mobilizar uma nova tranche, o que permitirá continuar a ação comercial deste fundo, mas também libertar recursos para a gestão interna da operação da SOFID; Transferir para a SOFID a gestão do FECOP, mediante reforço das condições de execução, ou seja, de um maior alinhamento com a estratégia da Cooperação Portuguesa; Transferir para a SOFID a gestão de linhas de crédito concedidas aos países beneficiários da Cooperação Portuguesa; Considerar a possibilidade de entrada de novos acionistas, incluindo do espaço da CPLP, principal área 	<p>Tutela e Acionistas / SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>Em curso, previsto no Plano Estratégico para 2017, dependendo da vontade do acionista Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforço de capital; - Flexibilização do Fundo InvestimoZ; - Novos fundos e linhas de financiamento do Estado, Linha de Crédito para São Tomé e Príncipe, FECOP, etc; - Auditoria para certificação Pillars Assessment; - Reforço de colaboração com outras DFI's multilaterais, nomeadamente o BEI, CAF, BAfD; <p>O principal fator para o sucesso é a angariação de projetos bancáveis promovidos por empreendedores credíveis e capazes.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>geográfica da atuação da SOFID;</p> <p>f. Conclusão do processo de certificação para permitir a utilização dos instrumentos financeiros inovadores/<i>blending</i> da UE. Deve ser tido em conta que tal processo exigirá a eliminação do critério de nacionalidade para acesso a apoios;</p> <p>g. Reforçar os contatos com instituições congéneres, de forma a promover o financiamento conjunto de operações de investimento.</p> <p>Estes dois últimos pontos, requerem, contudo, um reforço de capital sem o qual a SOFID não terá a escala necessária para se envolver.</p>	<p>Tutela e Acionistas / SOFID</p>		
<p>11. Reforçar os recursos humanos: para que a SOFID possa assegurar a prestação de serviços de qualidade, em tempo útil, tanto a nível comercial como de avaliação de projetos e sua monitorização, é fundamental dispor de recursos humanos qualificados e em número adequado.</p>	<p>Tutela / SOFID</p>	Aceite	<p>O reforço dos recursos humanos com quadros com experiência direta em países emergentes está dependente da autorização das tutelas, do excecionamento, bem como da dispensa de cumprimento da disposição que não permite o agravamento do EBITDA. Será importante a preparação de um novo manual de gestão de recursos humanos adequado às exigências de uma DFI.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>12. Promover o envolvimento do Camões, I.P. a nível operacional: tal pode incluir a participação – através da sede e/ou no terreno -, na verificação do enquadramento das propostas de projetos na estratégia da Cooperação Portuguesa e, assim, promover a <i>coordenação com as estratégias do Governo português em matéria de cooperação</i> (missão da SOFID). Poderá ainda ter um papel relevante na apreciação dos critérios ESAG e na sugestão de potenciais medidas que permitam potenciar os impactos positivos dos projetos, incluindo sinergias com ações existentes da Cooperação Portuguesa.</p>	<p>SOFID e Camões, IP</p>	<p>Parcialmente aceite</p>	<p>O CICL pode apoiar a SOFID como “consultor externo” em áreas específicas na preparação e gestão da Auditoria Pillars Assessment, aplicação de critérios de impacto ESAG, e como exemplo de gestão da mudança.</p> <p>Será necessário criar e agilizar canais de comunicação da SOFID com os agentes de cooperação no terreno.</p>
<p>13. Promover o envolvimento da AICEP a nível operacional: tal pode incluir o apoio na função comercial, através da partilha de informação sobre os mercados, da divulgação dos serviços da SOFID, bem como da identificação de potenciais projetos relevantes ou de promotores que procurem opções de financiamento. A colaboração da AICEP pode ainda estender-se à recolha de informação sobre os promotores (<i>know your client</i>), sobre as estratégias e prioridades de desenvolvimento do país</p>	<p>SOFID e AICEP</p>	<p>Aceite</p>	<p>A SOFID contará com o apoio dos agentes da AICEP na recolha de informações sobre os mercados locais, necessidades e oportunidades e na divulgação dos seus serviços.</p> <p>Aguarda-se respostas concretas aos pedidos de informação sobre novos projetos de IDE português registados em cada país, bem como apoio na identificação e acompanhamento de novos projetos de IDE.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>(etapa de análise de dossiês), bem como sobre o desenvolvimento do negócio (fase de acompanhamento). Esta ação, que pode contar com o apoio dos delegados locais, contribuiria também para promover a <i>coordenação com as estratégias do Governo português em matéria de economia</i> (missão da SOFID).</p>			
<p>14. Reforçar a interação com o GPEARI para assegurar o acompanhamento das operações das instituições financeiras multilaterais, em países-alvo da atuação da SOFID.</p>	<p>SOFID e GPEARI</p>	<p>Aceite</p>	<p>Atendendo que a nova estratégia da SOFID implica um maior envolvimento com as instituições financeiras multilaterais será importante reforçar a interação com o GPEARI, responsável pela representação de Portugal nestas instituições.</p>
<p>15. Promover a colaboração com outras IFD, nomeadamente através da EDFI, no sentido de implementar boas práticas, nomeadamente no que se refere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Metodologias e ferramentas de identificação, análise, registo e monitorização dos impactos ESAG; b) Harmonização de indicadores de resultados das 	<p>SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>Existe, neste momento, a possibilidade de a SOFID explorar junto da CAF (sua acionista) a utilização das suas ferramentas de identificação, análise, registo e monitorização dos impactos ESAG. Quanto à harmonização de indicadores, a SOFID vai estudar as metodologias das suas congéneres, realizando uma análise comparativa.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
operações de investimento do setor privado do desenvolvimento.			
<p>16. Definir e implementar uma estratégia comercial direcionada para diferentes tipos de clientes: numa altura em que já dispõe de algum reconhecimento e projetos em curso que podem ser apresentados como demonstração da sua ação, a SOFID poderá passar de uma estratégia comercial generalista, para uma abordagem baseada na segmentação de clientes e na definição de linhas de atuação (nomeadamente na área da comunicação e do marketing) mais direcionadas para cada segmento.</p>	SOFID	Aceite	<p>Para a segmentação de clientes, a SOFID pretende criar campanhas setoriais, trabalhando com os respetivos <i>clusters</i>, no sentido de poder oferecer produtos específicos por setor.</p> <p>Tendo por base os projetos em carteira, serão criados <i>case studies</i> que servirão de projetos piloto de modo a que os mesmos possam ser replicados por outras empresas do setor.</p>
<p>17. Desenvolver e divulgar novos instrumentos de apoio aos promotores para a preparação e acompanhamento de projetos, incluindo a assistência técnica para melhorar a qualidade e maximizar os impactos positivos dos projetos – com eventual recurso a fundos de cooperação ou da UE (ex. Camões, I.P., AICEP etc.);</p> <p>Neste âmbito destaca-se ainda a importância de reforçar a</p>	SOFID e Camões, IP	Aceite	<p>A SOFID tem previsto adequar a sua estrutura no sentido de potenciar as suas capacidades para melhor aproveitar o potencial de negócios que os projetos de desenvolvimento dos países-alvo da sua atividade podem aportar à respetiva carteira de operações. Para isso, em articulação com as embaixadas, CICL e AICEP, procurará influenciar as decisões de priorização dos projetos nacionais.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>ligação com as instituições financeiras financeiras multilaterais – nomeadamente os Bancos de Desenvolvimento, seja através de contactos diretos, seja através do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras, em que a SOFID participa.</p>			
<p>18. Rever o processo de contratação dos apoios concedidos: dada a elevada percentagem de projetos aprovados mas não contratualizados, será importante fazer uma análise mais detalhada das causas deste desfasamento, já que a melhoria deste indicador significa um menor desperdício de recursos. Poderá ser ponderada a possível adaptação dos contratos em função da tipologia e volume do projeto.</p>	<p>SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>A não contratação de projetos aprovados deve-se sobretudo a razões conjunturais.</p> <p>Os contratos não podem ser estandardizados por terem que ser tratados caso a caso.</p> <p>A SOFID necessita de rever a oferta de produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes, dependendo do apoio da tutela.</p>
<p>19. Reforçar as ferramentas de trabalho: a eficiência da gestão da operação da SOFID poderá melhorar com a implementação de algumas ferramentas técnicas, tais como um sistema de gestão de informação do portefólio de projetos e um sistema de monitorização e avaliação dos impactos ESAG.</p>	<p>SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>Os mecanismos de reporting podem ser melhorados para responder a necessidades de gestão da carteira de projetos na medida em que ela vai crescendo. Tal desiderato depende da existência de meios financeiros.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>20. Promover uma efetiva valorização dos critérios ESAG em todo o ciclo de operações: o estatuto de EDFI da SOFID, e não apenas de mero banco comercial, reforça a importância de privilegiar projetos com impactos no desenvolvimento e promover o seu acompanhamento e divulgação de resultados de forma consistente. Tal poderá incluir:</p> <p>Na etapa de pré-análise, rever a tipologia de impactos socioeconómicos constantes da ficha de apresentação do projeto;</p> <p>Na etapa de análise e aprovação, melhorar o rigor no preenchimento, tendo em conta os impactos ESAG esperados;</p> <p>Apoiar a realização de estudos iniciais independentes que permitam confirmar a viabilidade dos projetos, bem como a identificação de ações que permitam a maximizar os seus impactos, incluindo através de sinergias com outros atores da cooperação (Camões, I.P., Sociedade Civil, etc.);</p> <p>Estabilizar, desde o início do projeto, um conjunto de</p>	<p>SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>De facto é importante para a SOFID, dado o seu estatuto de EDFI, aprofundar a análise dos impactos ESAG. Para isso as ferramentas anteriormente referidas serão essenciais para definir quais os parâmetros que a sociedade deverá ter em atenção para, assim, os poder comunicar aos promotores no sentido, também, de os sensibilizar para a importância dos mesmos.</p> <p>A integração neste processo de entidades da cooperação (CICL, embaixadas, AICEP, etc.) e a realização de missões serão outras ferramentas essenciais, necessárias para alargar o conhecimento e divulgação da SOFID sobre este aspeto.</p> <p>Estas ações dependem em muito de recursos financeiros e humanos e implicam uma relativa contradição com os objetivos de rentabilidade impostos pela sua estruturação como empresa de capitais mistos.</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>indicadores de impacto dos projetos que sejam simples, coerentes e passíveis de serem recolhidos;</p> <p>Realizar missões técnicas na fase de análise dos projetos, para validar os pressupostos técnicos;</p> <p>Criar a figura de “Ponto Focal dos Impactos”, um colaborador que seria responsável por assegurar a correta identificação, acompanhamento e divulgação dos impactos. Poderá considerar-se a opção de um quadro destacado pelo Camões, I.P., o que também reforçaria a ligação entre as instituições a nível operacional;</p> <p>Envolver as estruturas locais da AICEP, Camões, I.P. e Embaixadas no acompanhamento dos projetos no terreno;</p> <p>Promover a realização de avaliações de impacto de projetos em curso (com mais de 5 anos) ou após a sua conclusão;</p> <p>Analisar a informação sobre o desempenho dos projetos em curso e contrastar com previsões iniciais. Esta medida não se destinaria a “punir” os promotores, mas antes a criar conhecimento e experiência na SOFID sobre a definição de</p>	<p>SOFID</p>		

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO/ENTIDADE RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
<p>metas realistas;</p> <p>Sensibilizar os promotores dos projetos para a importância da recolha e comunicação à SOFID da informação referente aos impactos dos projetos, nomeadamente na área ambiental e social – em particular no que se refere à criação de emprego, ações de formação, composição dos recursos humanos (género, tipo de contratos, nível de remuneração, etc.), entre outros que se considerem adequados</p>	<p>SOFID</p>		
<p>21. Incluir no relatório anual da Sociedade, nos balanços das estratégias trienais e/ou em relatórios dedicados, informação consolidada e completa sobre os efeitos dos projetos apoiados.</p>	<p>SOFID</p>	<p>Aceite</p>	<p>Será criado um capítulo no Relatório e Contas sobre o impacto mencionado.</p>